

성인의 경력개발



김 병 속
인적자원정책연구실
연구위원

1. 성인의 위기

진로상담가 슈미드는 성인에게 진로에 대한 10가지 조언을 하고 있다. 첫째, 자신의 기술이나 태도, 좋아함과 싫어함 등을 사정하는 시간을 갖고 현재의 진로상황을 재평가하기, 둘째, 여가 때 TV나 보는 상황에 떨어지지 않기 위해 계속적인 교육을 받기, 셋째, 일과 사생활의 효과적인 균형을 위하여 더 빨리, 더 능률적으로 시간을 관리하기, 넷째, 자신의 직무보다 더 많은 일을 긍정적으로 하기, 다섯째, 동료들이 자신에 대한 이야기를 할 때 논쟁을 피하고 동의하거나 조용히 있기, 여섯째, 자신의 분야에서 최상의 상태를 지켜 보다 향상된 진로를 유지하기, 일곱째, 변화 성장 가능한 자신의 가치 발견하기, 여덟째, 직장 이외의 다른 관련기관의 전문가와 친분 구축하기, 아홉째, 어떤 상황이더라도 건전하고 긍정적인 반응을 보이기, 열째, 친구와 점심 먹고, 책을 읽고, 운동하고, 영화를 보고, 미술관에 가는 등 자신의 시간을

갖도록 하여 생산적인 인간되기 등이다. 슈미드의 조언을 보자면, 가히 자신이나 직업이나 사생활에 있어서도 매우 효율적인 인간이 되어야 함을 지적하고 있다.

노동시장에서 성인은 슈미드의 10가지 조언에 동의하지만 이러한 사안을 실천하기 전에 보다 복잡한 문제에 직면하게 되는데 즉, 성인들은 거절당하지 않기 위한 긴장감이나 불안감에 놓여 있게 된다.

직업은 더 이상 꿈꾸던 것이 아니다. 좋아하는 상사가 갑자기 바뀌거나 보수 인상없이 담당업무가 늘어나며, 엉뚱한 이유로 집행한 예산을 집중적으로 심의 받을 수 있다.

그 뿐만 아니라 고용주는 정규 근로형태보다 시간제나 계약직의 고용인을 더 원하고 있다. 이러한 현상은 곳곳에서 발견되고 있는데 우리나라의 임시·일용직이 차지하는 비중이 1995년 41.9%, 1996년 42.3%, 1997년 46.1%, 1998년 47.0%, 1999년 51.7% 등 점증적인 추세임을 보여주고 있다.

직장에서 거절당한 실업자는 '나의 학력과 어울리는 직업은 어디 있을까' 하는 강박관념에 살고 있으며, 그들은 계속 거절당하고 있다.

이러한 거절 상태는 이제 인간의 연령과 실력, 잠재성 등이 있건 없건간에, 누구에게나 찾아올 수 있는 것이다. 그러므로 현대의 성인은 고쳐하고 있는 것이다.

2. 조직의 구조조정과 직장의 개념 변화

조직의 생명은 창의성과 융통성이다. 조직은 경쟁력을 갖기 위하여 끊임없는 변화와 창의성, 이를 조정하는 융통성을 갖고 운영의 묘를 피하고 있다.

'인적자원이 신속하고 효율적으로 배분되는 가'에 따라 노동시장의 능력이 유연함을 논한다고 하면, 고용의 유연성은 고용량과 근로시간, 고용형태에 따라 그 정도를 나타내고 있다. 특히 1997년 하반기 이후부터 전일제로 근무하는 형태의 정규 노동들에서 고용형태가 다양화 되어 비정규 근로형태가 급속히 추진되고 있다. 이는 기업에서 경쟁력을 확보하기 위해 양적인 노동력 확보보다는 고용구조의 질적 변화를 꾀하려는 경향이 짙어지고 있음에서 기인한다.

조직의 구조조정(restructuring)이 진행되고 있는 가운데 두드러진 현상은 근로자와의 고용형태를 변화시키고 있는 것이다. 톨마스콕(Tolmaskoc, 1987)은 조직구조의 요소로서 ① 소수의 간부 ② 집합형태가 아닌 작업자의 순환 ③ 간부서비스의 스카웃 ④ 전문가보다는 전문가시스템 ⑤ 더 많은 인적자원 계획 등을 제시하였다.

이와 같이 조직에서 중요한 업무만을 중심으로 고용계약을 전일제로 운영하고 그 외의 일에



대하여는 임시적인 고용형태나 시간제 근로, 계약제, 재택 근로 등으로 전환시키고 있어 조직의 소형화를 추구하고 있다. 고용인을 선발할 때에는 기본 기술과 사회적 기술 그리고 훈련을 쌓은 유망한 고용인을 선호하며, 외부로부터 얻는 신용에 의하여 고용인을 선발하게 된다.

조직의 구조조정 활동에는 확장, 분리, 기업통제, 소유구조 변동 등이 포함된다. 특히, 분리(seel-off)는 분리설립(spin-off), 분리독립(split-off), 분리정리(split-up), 분리공개(equity carve-out), 분할매각(divestiture) 등으로 분류된다. 우리 나라는 구조조정 차원에서 회사분할 내지 분사화할 필요성을 강하게 제기되고 있다. 분사화하는 많은 이유 중에는 내부노동시장(internal labor market)의 요인을 들 수 있는데, 인사관리상의 동기로부터 비롯된다. 한국기업의 분사화 전략은 최근의 구조조정기에 나타나는 회사분할 제도와 구분되어야 하며, 현대그룹의 사례에서 분사화는 소극적인 구조조정 전략으로써가 아니라 적극적인 성장전략의 의미로 분석하고 있다(김용열, 1999). 그러나 이러한 분사전략에서 인

력의 조정이 빈번히 이루어졌음을 알 수 있으며, 이 가운데 고용형태가 불확실하게 된 인력의 비중은 추정되지 않았다.

이러한 혁신에 대한 불만에 대하여 첫째, 인적요소와 경영혁신에 관련된 불만 및 저항의 수준 사이에 관련성이 있다는 것이다. 둘째, 경영혁신을 수행하려면 구성원들의 불만을 비롯한 스트레스, 불안 등을 수반할 수도 있다. 다운사이징(downsizing) 때문에 해고를 결정하는데 사용되는 기준들은 종업원들의 불만을 초래할 수도 있다. 그러한 기준들은 연공이나 성과가 될 수도 있을 것이며, 업적평가, 생산통계치, 직무기술서, 이력서, 면접 등과 같은 요인이 될 수 있다. 셋째, 경영혁신과정에서 흔히 구성원들의 저항을 당면하게 된다는 것이다. 저항은 변화, 손실, 자기주장, 학습, 창의성과 함께 나타나는 불안하고 고통스럽고, 당황스러운 감정으로부터 자신을 보호하려는 방법이다. 넷째, 구성원들의 불만은 저항적인 태도나 의향 및 행동을 유발할 수 있다. 불만족스러운 종업원들은 태업, 조직이탈, 냉담과 같은 결과를 초래할 수 있다. 다섯째, 구성원들의 불만수준과 밀접한 관계가 있다. 기대 불확정, 모순되는 역할요구, 외재적 통제감, 만족의 상실, 발전적 생활의 변화 등이 전문가나 관리자 사이에 개인적·사회적 요인이 중요한 요인으로 제기된다. 여섯째, 조직내 구성원들의 저항수준은 소외수준의 증대와 관련이 있다(한국인사·조직학회 편저, 1997).

그러므로 조직의 구조조정과 경영혁신의 추세는 결국 하루종일 직장에 얽매이지 않게 되어

현실에 안주하지 말고 변화를 피하기 위한 지속적인 교육을 받을 것을 권하고 있다. 이는 인위적으로서 그 경쟁력을 높이기 위한 성인에게 주는 교훈인 것이다.

직업인은 안정적인 직업을 일생동안 갖는다는 관념은 없어지고 불안정한 직업인으로 있게 되어 새로운 직장을 찾을 때까지 1년 아니면 그 이상 동안

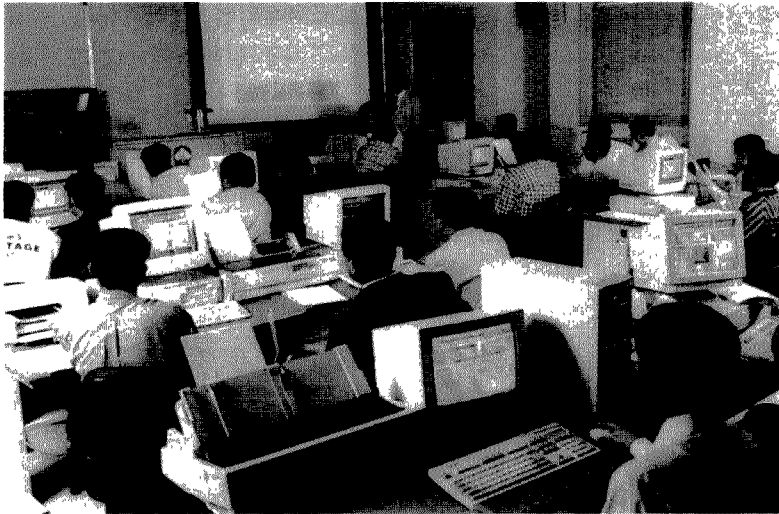
살아남기 위하여 노력하게 된다.

3. 성인의 경력개발을 위한 교육훈련

진로상담가 슈미드가 성인에게 진로에 대해 조언한 10가지 내용 중의 대부분은 현실에 안주하지 말고 변화를 피하기 위한 지속적인 교육을 받을 것을 권하고 있다. 이는 인적자원으로써 경쟁력을 높이기 위한 성인에게 주는 교훈인 것이다.

현대산업사회는 다품종소량생산체제에서 고용의 유연성으로 인하여 직업의 경계를 모호하게 하고 새로운 일의 형태를 가져오므로 이러한 노동시장의 움직임에 대응하는 새로운 인적자원관리(Human Resource Management)가 요청되고 있다. 인적자원관리 영역은 훈련과 개발, 조직개발, 경력개발과 같은 인간자원개발(Human Resource Development) 영역, 조직/직무설계, 인적자원 기획, 수행관리체제, 노사관계 등과 관련된 인적자원 환경(Human Resource Environment)영역, 선발 및 배치, 고용인 지원, 보상/유인, 고용정보체제 등과 관련된 인적자원 활용(Human Resource Utility)영역 등으로 구분된다.

네들러(Nadler, 1984)는 1969년에 처음으로 인적자원개발의 개념을 도입하였다. 그는 인적자원 개발이란 산업체에만 국한된 것이 아니라 고용주가 근로자에게 또는 조직이 근로자에게 그 조



직의 목적에 따라 직무능력과 개인적인 성장 가능성을 기르기 위해 일정기간 내에 제공하는 조직적인 학습경험이라고 지적하면서 다음과 같이 설명하였다.

첫째, 반드시 의도적이고 계획적이며 조직적인 학습이어야 하고, 둘째, 이러한 학습은 제한된 특정기간 내에 이루어져야 하며, 시간개념은 비용측면보다 학습성취 및 성취여부의 평가시점을 더욱 중요시하고, 셋째, 조직의 현재 또는 미래의 직무와 관련이 있어야 하므로 뚜렷한 목적하에 조직의 직무성과 향상을 위하여 효과적인 방법과 내용을 계획적으로 추진되어야 하며, 넷째, 직무성과의 향상 가능성을 증대시켜야 하고, 다섯째, 개인과 조직의 가능성을 증대시켜야 한다고 하였다.

또한 질리와 에그랜드(Gilly & Eggland, 1989)는 인적자원개발을 조직 내에 고용인의 지식, 기술, 태도, 행위를 개선시키기 위하여 제한된 조직 내의 학습활동이라 하였으며, 맥라건과 샤우돌닉(McLagen & Suhadolnik, 1989)은 개인, 집단, 조직

의 효율을 향상시키기 위하여 훈련 및 개발(training and development), 조직개발(organization development), 경력개발(career development)을 통한 계획적이고 조직적인 학습활동이라고 정의하였다.

이와 같이 인적자원개발에는 개인의 경력개발을 위한 조직이나 개인의 교육훈련을 포함하고 있다.

우리 나라에서는 성인의

경력개발을 위한 교육훈련은 집체훈련과 위탁훈련으로 향상훈련이 이루어지고 있으며, 고용보험 제도에서 이러한 제도적 장치를 마련한 바 있으나 사회안전망의 입장이 강하다. 그러나 조직에서의 교육훈련은 구조조정으로 인한 조직의 유사 직무에 대한 직업전환, 고용유지를 통한 기업의 재정적 도움 등 조직의 입장에서 운영되고 있으며, 성인 개개인의 경력개발의 입장에서 운영되고 있지 않다.

4. 성인의 경력개발을 위한 제언

이제까지 논의를 토대로 성인의 경력개발을 위하여 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 직업생활의 전환점에서의 생애훈련적 사고가 필요하다. 인간은 생애주기(life-cycle)가 변화하여 직업에 종사하는 기간이 길어지고, 오랜시간 직업생활을 유지하려는 욕구가 강해지고 있으며, 은퇴한 후에도 직업복귀(reentry)를 하려는 경향이 짙어지고 있다. 그러므로 나이가 들어


도 높은 직업능력을 보유하기 위해서는 청년기부터의 직업생활을 통하여 직무에 대한 기술을 높이는 한편, 능력을 확대하기 위하여 생애훈련적인 사고를 가져야 한다. 그러기 위해서 기업에서는 청년기·중년기·정년 전 등 직업경력직의 전환점에서 적절한 훈련 내지 지도 조언을 실시하는 경력개발계획(Career Development Program)을 추진할 필요가 있다.

이와 더불어 직업상담에서는 실업자에게 생애훈련적 사고를 갖도록 조언하고 촉구하고 참여토록 권고하여야 한다.

둘째, 직장 내 직업상담의 활성화가 이루어져야 한다. 청년기의 성인은 경력, 학력, 관심사항, 실기시험 등을 통한 직업능력 평가방법에 의존해도 큰 무리가 없다. 그러나 중장년과 노년기에 있는 성인은 한 직종에 전문적인 직무를 수행하였기 때문에 경력개발을 위하여 직업능력에 대한 평가가 이루어져야 한다. 그러므로 직업상담

에서는 개인의 직업능력 평가하여 경력개발에 도움을 주어야 하며, 조직 내에서 이러한 서비스를 제공하여야 한다.

세째, 산학협동의 연계가 필요하다. 성인의 경력개발을 위하여는 조직과 교육훈련기관과의 연계가 있어야 한다. 조직에서는 조직이 보유하고 있는 기술이나 직무능력이 제한되어 있으나 교육훈련기관은 다양한 직종에 대한 훈련이 가능하다. 그러므로 조직과 교육훈련기관과의 연계를 통하여 성인 개개인의 직무능력에 맞는 훈련이 제공되어야 한다.

넷째, 경력개발을 위한 다양한 프로그램이 설치되어야 한다. 진로상담가 슈미드는 성인에 대한 교육훈련 프로그램이 직무와 관련된 내용 이외에 생애설계, 인간관계, 시간관리, 여가관리 등에 대한 성인의 효율적 대처를 충고하고 있다. 그러므로 이러한 프로그램이 설치되어야 한다. 

참고문헌

김병숙 외(1999). 직업정보론, 박문각

김용열(1999). 한국기업의 분사화전략, 산업연구원.

한국경영자총협회(1999). '98노동경영연감

한국노동연구원(1998). 경영상 해고의 제한

Nadler, L. (1984). The handbook of human resource development, N.Y: John Wiley & Sons.

McLagan, P. A. & Suhadolnik, D. (1989). Models for HRD practice. The research report. Alexandria, VA: American Society for Training and development.

Gilley, J. W., & Egglund, S. A. (1989). Principles of human resource development. Addison-Wesley